

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

**A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A DOLGOZÓI ATTITÚD
ÖSSZEHASONLÍTÓ VIZSGÁLATA MEZŐGAZDASÁGI
VÁLLALKOZÁSOKBAN**

Szilágyi Barnabás

Témavezető:

Dr. Dienesné dr. Kovács Erzsébet
egyetemi docens



DEBRECENI EGYETEM
Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Debrecen, 2009

1. BEVEZETÉS, CÉLKITŰZÉS

Egyetlen dolog biztos minden szervezet életében, illetve működésében, mégpedig az, hogy mindig minden változik. Ma már a régen még monopolhelyzetben lévők sem gondolják, hogy stabil környezet veszi körbe őket. A rendszerváltás következményeként a szervezetek működési környezete drámaian megváltozott. A verseny egyre erősödik, új versenyszabályok íródnak, új versenyelőnyt jelentő dimenziók jelennek meg. A statikus szemlélet, és gondolkodásmód a folyamatos változásra koncentráló, dinamikus „éber” vezetői magatartás irányába változott. A ma vállalatának a korábbi stabilitással szemben a dinamikusan változó körülmények feltételrendszerét kell statikusnak tekinteni. A siker titka az alkalmazkodás, a változó környezet megismerése, a lehetőségek nyújtotta előnyeinek kihasználása. Az elmúlt szűk két évtized, változásokat eredményezett gondolkodásmódunkban, és ezen keresztül viselkedésünkben is. Változó világunkban a szervezeteknek és azok tagjainak is komoly alkalmazkodóképességről kell tanúbizonyságot tenniük. A megváltozott politikai, gazdasági, szociális, és technológiai környezet szükségszerűen eredményezte értékrendünk, értékeink változását is. Az új évezred új kihívások elé állít mindannyiunkat, maradunk tehát a bevezető gondolatmenet mellett, miszerint az biztos, hogy mindig minden változik. Az emberi viselkedés jellemzője, hogy cselekedeteinket, mindig megelőzik gondolataink, a gondolatunk változásának eredménye viselkedésünkben manifesztálódik.

Az elmúlt évszázad menedzsment gondolkodásában ezt megjelenítve funkciójában is sajátos szemléletbeli változások tanúi lehettünk. A környezeti feltételek és lehetőségek változásának eredményeként a vezetői viselkedés vezérelve is folyamatosan fejlődésen mentek, illetve mennek ma is keresztül. Manapság az emberi tőke felértékelődésének lehetünk tanúi.

A humántőkét tekinthetjük a hosszú távú eredményesség kulcselemének. Nem mindegy milyen viselkedési attitűdök jellemzik a szervezeti egyén magatartását, illetve magát a szervezetet, ugyanis annak, hogy mi milyen értékrend mentén viselkedünk, abban a vezetőknek meghatározó szerepe van.

A mai modern társadalmak a szervezetek társadalma, az emberek magán, és társadalmi élete részben kettévál. A megélhetést biztosító munka feltételrendszere jellemzően

strukturált szervezeti keretek között zajlik, egyre inkább elkülönülve a személyes élettétől. A vezetési illetve humánmenedzsment kutatásoknak, vizsgálódásoknak nincs statikus, befejezett állapota. A vezetéstudomány érdeklődésének középpontjában maga az ember áll. Az emberi tényezőknek köszönhetően a már biztosan megismertnek vélt, feltártnak tudott területeket, elméleteket kell újra meg újra értékelni. Minden mozgásban, változásban van, és akár egy jelentéktelen új körülmény is új összefüggéseket, más következményeket és kapcsolatokat eredményezhet. A korai szervezetelméleti megközelítések olyan alapokat igyekeztek lefektetni, melyek „minden” szervezetre alkalmazhatóak, de az új szervezettípusok megjelenése, tömegtermelés, technológiai fejlődés más szervezetelméleti megközelítést igényel. E felismerés a szervezetek működési környezetére irányította a figyelmet, arra, hogy annak bizonyos részei milyen befolyásoló szereppel bírnak. Így került az érdeklődés középpontjába a szervezetek kulturális sajátosságainak vizsgálata, melynek jellemzően kétféle elemzési szintjét, az adott szervezet kultúrájának elemzését, illetve az adott ország kultúrájának vizsgálatát lehet megkülönböztetni. A vezetés illetve humánmenedzsment tudományterületének differenciálódásában az egyik jól elhatárolható tendencia az mely során a gyors fejlődés eredményeként, egyes témakörei rövid időn belül önálló tudomány területté váltak, úgy mint a döntés, szervezetfejlesztés, vezetéspszichológia, vezetésszociológia, szervezeti magatartás, szervezeti kultúra, ösztönzésmentésment.

Doktori témám megválasztásánál fontos szempont volt, hogy az a vezetői munka vizsgálatára és elemzésére irányuljon. Ezen belül a vezetői munka azon területe képezte a vizsgálat tárgyát, mely a szervezeti kultúra kialakítására és a dolgozói attitűdök vizsgálatára irányul, ami egyrészt a vezetői tevékenységnek az eredménye, illetve következménye is lehet, másrészt kölcsönhatásról beszélhetünk, mivel a szervezeti értékek különösen az egyéni attitűdök inputként is szolgálnak a vezetői munkához.

A szervezeti kultúra kialakulásának tekintetében viszonylag nagy az egyetértés, miszerint a kultúra szocializáció eredményeként, azaz egyfajta társas tanulás során alakul ki. Ezen egyetértés mellett a folyamat mechanizmusára, illetve a szervezeti kultúrát befolyásoló tényezőkre vonatkozóan igyekszek dolgozatomban erről minél alaposabb áttekintést nyújtani. A kontextuális tényezők közül, melyek befolyásolólag hatnak a kultúra kialakulására, pl. a nemzeti kultúra sajátosságai vagy karizmatikus, illetve más meghatározó személyek szerepmódellei, ugyan más befolyásoló tényezők egymásra hatásán keresztül, de markáns tényezőnek tűnnek. A szervezeti kultúra

lényegi megértéséhez értékközpontú elemzéseket végezhetünk, melyek a mélyben rejtőző jelenségek megragadására törekszenek. Ezen vizsgálatok eredményei a szervezeti kultúrát vagy értéklista, vagy hierarchia formájában ragadják meg. Az értékek érzelmi tartalommal is bírnak, ami már az attitűdökkel való kapcsolatra mutat. Legutóbb a rendszerváltás és az azt követő időszak eredményezett cselekvési és gondolkodási újszerűséget, melynek hatásai mind az egyéni, mind a nemzeti értékrend tekintetében azonosíthatóak lehetnek. A vélemények, attitűdök változása tetten érhető a kollektivista-individualista gondolkodásmód és értékrend változásának tekintetében is, mely változás az értékközpontú elemzések logikája nyomán a szervezeti kultúra, és értékrend részévé válik. A változó értékrend véleményünket, identitásunkat, majd azon keresztül viselkedésünket is nagymértékben meghatározza, befolyásolja. Az a szerencsés, amikor az egyéni, szervezeti és a nemzeti értékrend harmóniája jellemzi viselkedésünk-cselekvéseink helyszíneinek értékrendjét. Amennyiben ez a szinergia nem érvényesül, az esetleges ellentétes értékek disszonanciát, cselekvési akadályoztatottságot eredményeznek.

Ez mindenképpen gátja az egyéni teljesítménynek, ami így hátráltatja a szervezet teljesítőképességét is. Az értékek szinergiájára kell törekednünk, megteremtve ezzel az egyéni gondolkodás és azon keresztül a viselkedés harmóniáját, ami a siker és a jó teljesítmény feltétele is.

A témaválasztásom illeszkedik a Vezetés és Munkatudományi Tanszék funkcionális elvű, empirikus módszerű és moduláris felépítésű kutatási programjába. Úgy ítélem meg, hogy a szervezeti kultúra vizsgálata és elemzése révén, közvetve a vezetői munkára, a vezetői feladatok megvalósítására, az azokat befolyásoló tényezőkre vonatkozóan tehetek megállapításokat, tárhatok fel összefüggéseket.

A dolgozatomban először irodalmi feldolgozás alapján ismertetem, közelítem meg a szervezeti kultúra fogalmát, szerepét, jelentőségét a vezetésben. A saját vizsgálatok anyaga, módszere fejezetben ismertetem a kutatás kiindulási alapját, a vizsgált szervezetek általános jellemzőit, a szervezeti kultúra, és dolgozói attitűd felmérésére irányuló, részletező vizsgálatok módszerét. Az eredmények bemutatása az általános vizsgálatokkal indul, majd a részletező vizsgálatok alfejezetben értékelem a szervezeti kultúra, és dolgozói attitűd kutatási eredményeit. Végül összefoglalom az értekezés főbb megállapításait, új és újszerű eredményeit, valamint javaslatot teszek eredményeim gyakorlati alkalmazhatóságára a vezetői munka fejlesztése érdekében.

CÉLKITŰZÉSEK

Dolgozatom fő célkitűzése a mezőgazdasági vállalkozások szervezeti kultúra jellemzőinek azonosítása, sajátosságainak feltérképezése, az ott dolgozók attitűdjeinek vizsgálata. Az elméleti megközelítés illetve a témakör kutatásához kapcsolódó saját vizsgálat célja összességében az agrárium különböző szektoraiban működő mezőgazdasági termelő, és szolgáltató szervezetek szervezeti kultúrájának, illetve alkalmazotti attitűdjének összehasonlító vizsgálata. Célom továbbá a szervezeti kultúra több szempontú elemzése, értelmezése a munkahelyi attitűd vizsgálat eredményei alapján.

- ✓ A doktori dolgozatom célja volt, hogy irodalmi feldolgozás és saját megfigyelések alapján vizsgáljam és kutassam a szervezeti kultúra és a dolgozói attitűd kapcsolatát a mezőgazdasági szervezetekben.
- ✓ Irodalmi adatok, és hazai és nemzetközi elméleti megközelítések alapján célom, a szervezeti kultúra fogalmának definiálása és értelmezése volt.
- ✓ Feltételeztem, hogy a megkérdezett szervezetek értékrendjében, az alkalmazottak gondolkodásmódjában bizonyos szempontok szerint különbségek adódnak, ezért adatbázisaimat több vizsgálati szempont szerint külön-külön is értékeltem.
- ✓ Az általam vizsgált kutatási kör lehetőséget biztosított számomra a vizsgált szervezetekben a szervezeti kultúra elemzésére, sajátosságainak bemutatására.
- ✓ Széles körű adatgyűjtésre, elemzésre alapozva vezetői és alkalmazotti körben vizsgáltam a szervezeti kultúra szerepét, jelentőségét a munkahelyi attitűd különböző aspektusaiban, összefüggéseket feltárva.
- ✓ Vizsgálatom célja volt a dolgozói attitűdök meghatározása, valamint a szervezeti kultúra kérdőív „jellemző” értékrendjeivel való összehasonlítása.
- ✓ Vizsgálatom célja volt továbbá bemutatni illetve rávilágítani arra, hogy a szervezeti értékrend tudatos fejlesztése milyen attitűdbeli változásokkal jár, mely így a vezetői szervezetfejlesztési munka hasznos részét képezhetik.
- ✓ Vizsgálataim célja a szervezeti kultúra szerepének feltárása a vállalati irányítási, szervezési feladatokban.

A kutatásom végső célja, a vizsgálati eredmények alapján olyan javaslatok kidolgozása, amelyek révén javítható a vezetői-alkalmazotti munka hatékonysága, ezen keresztül pedig a szervezeti teljesítmény.

2. ELŐZMÉNYEK ÉS ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

Dolgozatom a Debreceni Egyetem Agrár és Műszaki Tudományok Centruma Vezetés és Munkatudományi Tanszéke által kialakított „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban” kutatási program részeként készülhetett el. A kutatás struktúrája szerint a vezetési feladatok három nagy csoportra bonthatóak: szervezet menedzsment; emberi erőforrás menedzsment; folyamatmenedzsment. Doktori munkám választott témája a szervezetmenedzsment kutatási területen belül szervezeti kultúra témakörbe illeszkedik (1. táblázat).

A táblázat jól mutatja, hogy a három vizsgálati irány a témák szűkítése révén tovább bontható. Ennek köszönhetően a felépítése modulárisnak, a kutatási módszer funkcionálisnak tekinthető. Megközelítésmódjában viszont empirikusnak nevezhető, mert a résztvevő megkérdezettek tapasztalatainak felmérésére épül.

1. táblázat: „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata”

című kutatási program felépítése és kutatói struktúrája.

Programvezető: Dr. Berde Csaba

1. Szervezetmenedzsment vizsgálatok Témavezető: Dr. Berde Csaba	2. Emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok Témavezető: Dienesné dr. Kovács Erzsébet	3. Folyamatmenedzsment vizsgálatok Témavezető: Dr. Nagy Tibor Dr. Pakurár Miklós
1.1. Szervezeti formák és a vezetési feladatok (Dr. Bilanics Ágnes)	2.1. Motiváció (Dr. Juhász Csilla)	3.1. Tervezés, mint vezetői tevékenység
1.2. Szervezetfejlesztés (Szabados Krisztián)	2.2. Konfliktusmenedzsment	3.2. Döntés (Dr. Felföldi János)
1.3. Szervezeti kommunikáció (Dr. Dajnoki Krisztina)	2.3. Emberi erőforrás tervezés, szervezés (Balla Gyula)	3.3. Döntésvégrehajtás, rendelkezés
1.4. Információmenedzsment	2.4. Munkaerő kiválasztás	3.4. Szervezés
1.5. Szervezeti kultúra (Szilágyi Barnabás)	2.5. Kompetenciavizsgálatok (Dr. Barta Ágnes)	3.5. Logisztikai menedzsment (Villányi Réka)
1.6. Csoportmenedzsment (Dr. Szabados György)	2.6. Teljesítményértékelés (Dr. Tóth Anikó)	3.6. Ellenőrzés (Dr. Szima Mária)
1.7. Vezetés struktúra és hierarchia vizsgálata	2.7. Emberi erőforrás fejlesztés (Dr. Piros Márta)	3.7. Minőségmenedzsment (Dr. Gályász József)
1.8. Változásmenedzsment (Dr. Kerékjártó Gábor)	2.8. Karriermenedzsment	3.8. Időgazdálkodás (Dr. Bácsné Bába Éva)
	2.9. Biztonságmenedzsment (Terjék László)	

A kutatómunkámat mindkét vizsgálat esetében kérdőíves megkérdezésre építettem. Kutatásom alapsokaságát 744 egyéni vizsgálat jelenti. A megkérdezettek mezőgazdasági vállalkozások vezetői, és alkalmazotti beosztásban dolgozó munkatársai. A kutatás földrajzi értelemben négy megyét, illetve a kelet-magyarországi régiót fedte le.

A mintavételezés a véletlen kiválasztáson alapuló módszerek közül az egyszerű, véletlen kiválasztással történt.

A vizsgálatom során alkalmazott tesztcsomag 3 kérdőívet tartalmazott. Egy általános adatlapot a vállalkozás néhány fontos ismervét illetően, a HARRISON szervezeti kultúra diagnosztizálására szolgáló kérdőívet, és az általam összeállított munkahelyi attitűd kérdőívet.

Kutatásom első szakasza kérdőívek elkészítése volt. A szervezeti kultúra általam is alkalmazott HARRISON kérdőíve sztenderdizált kérdőív. A hazai, és nemzetközi szakirodalom feldolgozása, áttanulmányozása során dolgoztam ki a dolgozói attitűd mérésére, a dolgozói elégedettségére vonatkozó kérdőívet. A kérdőívek felvételét követően került sor az adatok feldolgozására, az eredmények értékelésére, a hipotéziseim igazolására, következtetések levonására. Az adatok kiértékelésére SPSS 15.0, és Excel programokat használtam.

A kérdőívek felvétele egyidejűleg történt, a megkérdezettek a szervezeti kultúra azonosítására szolgáló kérdőív kitöltése után a dolgozói attitűd kérdőívet is kitöltötték. A kérdőívek kitöltése önkéntes volt, és anonim módon történt. A kérdőívek kitöltését magam, illetve az általam megbízott és felkészített „kérdezőbiztos” felügyelte. A kitöltésben ennek következtében hiányosságok jellemzően nem fordultak elő.

A **szervezeti kultúra diagnosztizálására** szolgáló kérdőív 15 faktort tartalmaz, és az egyes faktorhoz kapcsolódóan, a részletesen bemutatott négyféle – hatalom – szerep – eredmény – támogatás szervezeti kultúrának megfelelő értékelési kompetencia alternatívákból, vagy itemekből épül fel.

A megkérdezettnek értékelnie kell az itemeket, az Ő számára megtapasztalt jelenlegi kultúrát értékelendő, illetve ezeket a itemeket értékelnie kell a kívánatosnak tartott kultúra tekintetében is.

A jelenleg létező kultúra értékelési kategóriái a következők voltak:

- 4- Uralkodó nézet
- 3- Másodszorban uralkodó nézet
- 2- A kevésbé uralkodó nézet
- 1- A legkevésbé uralkodó nézet

Kategóriák a kívánatosnak tartott kultúra értékelése során:

- 4- Legoptimálisabbnak tartott érték
- 3- Másodszorban optimálisnak tartott érték
- 2- Harmadszorban optimálisnak tartott érték
- 1- A legkevésbé optimálisnak tartott érték

A válaszok mind a saját adatok, mind az elvárt kritériumok esetében egy rangsor kialakítására adtak módot és lehetőséget a megkérdezettek számára.

Minden értékelendő faktor tartalmazott adott algoritmus alapján minden, a HARRISON modell alapján felvázolt szervezeti kultúra kategóriát azonosító válaszalternatívát. Ezen válaszalternatívák kumulált összege mutat prioritást a jelenleg létező kultúra azonosítását illetően, illetve azonos értékelési elv mentén kaptunk képet a kívánatosnak tartott elvárt kultúrát illetően, mely így az összehasonlító értékelésre is lehetőséget biztosít.

Az értékelésnél a kultúrát azonosító itemek pontszámainak összege mutatta meg a jelenlegi, illetve kívánatos szervezeti kultúra Harrison típusát. A teszt értékelése tehát 15 faktor alapján, faktoronként 4 item minősítése alapján történik. A „vegytiszta” jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúra összpontszáma így 60 pont.

A kérdőív faktorai:

- a munkavégzés viselkedési- magatartási motivációja,
- a szervezeten belüli személyes fejlődés kibontakoztatásának alapértékei,
- a szervezet, és az egyén kapcsolata
- a szervezeti tagok magatartását befolyásoló tényezők
- a döntési folyamatok sajátosságai
- a feladatok odaítélésének, delegálásának elvei
- az alkalmazottaktól megkövetelt kívánatos magatartást, tulajdonságok

- a vezetés viselkedésének orientáltsága
- a véleménynyilvánítás lehetőségének mértékét, az utasítás elfogadásának sajátossága
- a munkára való motiváció
- a munkacsoportok együttműködése
- a nézeteltérések megoldása
- a szervezet környezetértékelését, környezettudatossága
- a szabályok, utasítások betartásának alapértékei
- illetve a kívánatos szervezeti értékrend „átörökítendő” tartalmi területei.

A **dolgozói munkahelyi attitűd** diagnosztizálására alkalmazott kérdőív végső verziójának elkészítését próbavizsgálatok előzték meg, melyek tapasztalatait figyelembe vettem a végső soron felmérésben is alkalmazott kérdőív elkészítése során. A munkahelyi attitűd kérdőív része volt egy úgynevezett személyi blokk, mely a kitöltők demográfiai változóira vonatkozott.

A dolgozói munkahelyi attitűd diagnosztizálása kérdőív 5 témakör köré csoportosítva 54 kérdést tartalmazott.

A véleményeket az alábbi kérdéscsoportok szerint gyűjtöttem.

- A szervezettel kapcsolatos vélemények
- A végzett munkával kapcsolatos vélemények
- A munkatársak egymás közötti kapcsolataival kapcsolatos vélemények
- A beosztottak és a vezetés kapcsolatára vonatkozó vélemények
- A szervezet múltjával-jelenével-jövőjével, annak történelmével, összességében a szervezet egészével kapcsolatos vélemények

A szervezettel kapcsolatos vélemények témakörben általánosan a munkahelyi lojalitás, szolidaritás kérdéskörét vizsgálom, kitérve az egyén és munkahely kötődés kérdésére, a személyes fejlődés munkahelyi értékének vizsgálatára. Ebben a blokkban kerülnek azonosításra azok az egyéni preferenciák, melyek általában megelégedettséget eredményeznek. A kohézió mértékének, valamint a munkahelyi szervezet, mint közösség értékelésének vizsgálata is ebben a témakörben történik.

A végzett munkával kapcsolatos vélemények témakörben a végzett munka és az egyén kapcsolatát vizsgálom, a szervezet biztosította feltételek és az egyén szükségleteivel

összefüggő elvárások kapcsolatát. Azt vizsgálom, hogy mennyire veszi figyelembe a szervezet a dolgozó egyén szükségleteit, elvárásait, mennyire összehangoltak az egyéni elvárások, és a munkahely biztosította feltételek.

A munkatársak egymás közötti kapcsolataival vizsgáló témakörben a szervezeten belüli együttműködés sajátosságait, a munkatársak közötti kíváncsatos kapcsolatok egyéni attitűdjeit, illetve azok teljesülésének mértékét vizsgáltam. Ebben a témakörben részletesen kitértem az egyén és a csoport, valamint a közösség viszonyának feltérképezésére.

A beosztottak és a vezetés kapcsolatára vonatkozó vélemények témakörben a meghatározó személyes vezetői kompetenciák felmérése, teljesülésük mértéke a vizsgálat fontosabb területe. A vezetői irányítás, a vezetői döntéshozatal sajátosságainak meghatározása, illetve a vezetésről kialakult dolgozói attitűdök feltérképezése a témakör feladata. Ebben a kérdéskörben vizsgálom a szervezeti értékrend közvetítésében jelentős szerepet betöltő szervezeti kommunikációs csatorna sajátosságait, azok nyitottságát, szabályozottságát, működésének sajátosságait.

A szervezet történelmével kapcsolatos vélemények témakör a szervezeti célok, azok kommunikálásának, elfogadásának felmérését célozza. Ez az a blokk ahol az egyéni attitűdöket, szükségleteket vizsgálom. Ebben a kérdéscsoportban vizsgálom a szükségleti szinteknek megfelelő egyéni elégedettség kritériumait illetve azok sajátosságait.

A munkahelyi attitűd kérdőív kérdései változatosak, de jellemzően zárt kérdéseket alkalmaztam. A zárt kérdések egy részére a LIKERT féle 7 fokú skálán lehetett válaszolni, míg más kérdések előre megfogalmazott válaszalternatívákat tartalmaztak, a saját egyéb válaszlehetőség megadása mellett.

A kérdőívek felvételt követő áellenőrzése után elkészítettem a kódolást, a változók meghatározását, a statisztikai programba történő adatbevitelt, elvégeztem az adatok értékelését, végül az eredményeket bemutató táblázatokat ábrákat, grafikonokat állítottam össze.

A zárt kérdőív alkalmazásának előnye, hogy könnyen feldolgozható, és az egységes jelleg mellett egyszerűbb a kapott eredményeket általánosítani.

Egyéb módszerek:

A felmérés során a kérdőívek mellett mind a vezetői, mind az alkalmazotti körben mélyinterjú vizsgálatot is folytattam. Ennek előnye abban mutatkozott meg, hogy

felszínre kerültek, ezáltal megismerhettem a szervezeti kultúrával kapcsolatos egyéb egyéni attitűdöket, értékeket. Az interjúkra kapott információk jól kiegészítették a kérdőíves felmérés eredményeit.

Alkalmazotti körben fókuszcsoportos megkérdezést is végeztem. Ezen vizsgálati módszer alkalmazásának eredményeként megállapíthatom, hogy a fókuszcsoport tagjai körében érzékelhető volt a szinergiahatás, ami köszönhető egyrészt annak, hogy a megkérdezettek esetében ugyanazon szervezet tagjaiként és számukra fontosnak érzékelt probléma voltán stimulálták egymást, ami viselkedésük és motivációjuk, attitűdjeik jobb megértését eredményezték számomra.

Az adatok elemzésénél, értékelésénél alkalmazott statisztikai módszerek

Az adatok elemzéséhez, kiértékeléséhez többféle statisztikai módszert is alkalmaztam. A főszokás nagysága 744. A sokaságok legtömörebben valamely középértékükkel és valamely szóródási mutatójukkal jellemezhetők. A leíró statisztika erre a célra leggyakrabban használt módszerét a számtani átlagot és a szórásnégyzetet alkalmaztam

Az elemzésnél a mintából nyert eredményekből indultam ki. A minta osztályozását segítette egy általános adatlap, illetve a dolgozói attitűd felmérés záró részeként felvett úgynevezett személyi blokk. Ezen begyűjtött információk alapján a mintát homogén részekre tudtam osztani.

Az *általános vizsgálatok* elvégzéséhez először a szervezetek, valamint a válaszadók általános adatlapon, és a személyi blokkban adott jellemzőinek felhasználásával különböző szempontok alapján csoportosított változókat hoztam létre:

A szervezeteket működési forma, vállalkozás besorolása, korcsoportonként, iskolai végzettsége szerint, beosztás alapján csoportosítottam. Csoportképző ismérv volt továbbá a kor, végzettség, nem, beosztás, szervezeti forma, munkahelyen eltöltött idő.

A mintavétel nem valószínűségi mintavételi eljárásokhoz tartozó „hólabda” mintavétel volt. Ennek a lényege, hogy kezdetben megkérdezett személyek, elsősorban szervezetek vezetői további személyeket adtak meg felmérés folytatásához.

Célom volt olyan vizsgálat elvégzése, mely a különböző változók mentén kialakított csoportok attitűdjeiben felfedezhetőek-e különbségek. Vizsgáltam, hogy a vezetők, illetve a beosztottak iskolai végzettsége, kora, neme, beosztása alapján alkotott, illetve a „jellemző” csoportok között van-e szignifikáns különbség.

A csoportok közötti szignifikáns különbségek meghatározásához legalkalmasabb tartott módszert az egy-szemponstos független mintás varianciaanalízist alkalmaztam. A varianciaanalízissel arra kapunk választ, hogy van-e jelentős különbség az egyes kérdésekre adott válaszok átlagértékei között adott csoportokra nézve (férfi-nő). A varianciaanalízis megmutatja, hogy a csoporton belüli variancia jelentősebb-e, mint a csoportok közötti szórás – a csoportközi variancia. Az értékelésnél csak a $p < 0,05$ értékeket tekintettem szignifikáns eredménynek.

A leíró statisztikai vizsgálatokhoz és a varianciaanalízis elvégzéséhez SPSS 15.0 szoftvert használtam.

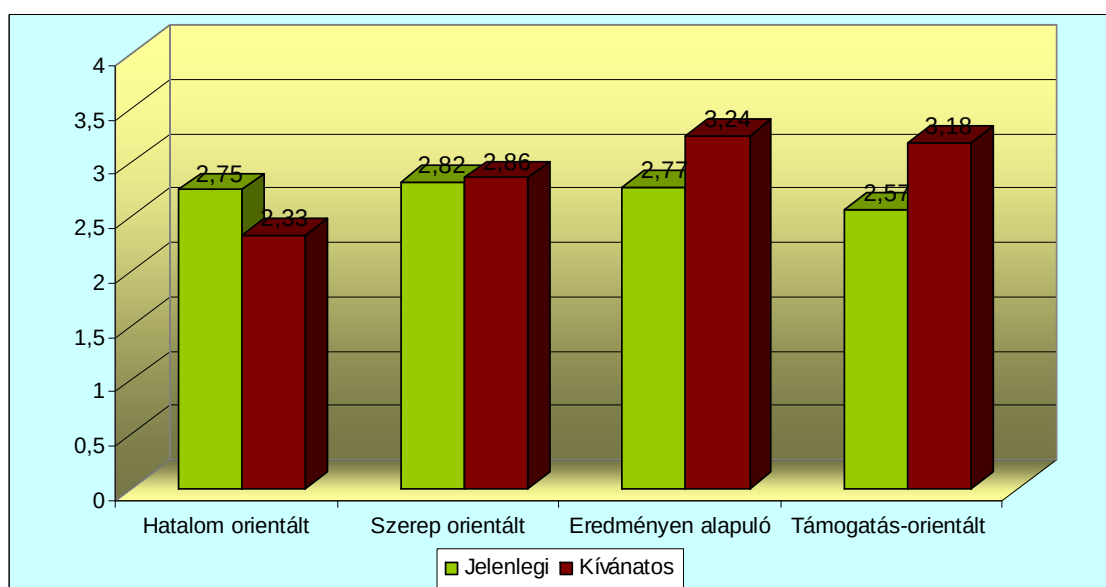
Alkalmaztam a főkomponens-elemzést, mint adatredukációs módszert, mely a változókat, az eredetnél kisebb számú új változókká alakítja. Az elemzés során az egymással kölcsönösen összefüggő változók közötti kapcsolatot vizsgáljuk. Az összegzés arra irányul, hogy a nagyszámú változókból kisebb számú korrelálatlan változókat – főkomponenseket – kapjunk. A főkomponens a lehető legtöbb információt megőriz az eredeti változók teljes heterogenitásából. Az eljárás során megbizonyosodhatunk arról is, hogy változóink valóban egy dimenziót mérnek-e. A főkomponens-analízissel részinformációkat lehet összegezni, a lehető legkisebb információ veszteséggel.

A szervezeti kultúra kérdőív feldolgozását végeztem először, majd a dolgozói attitűd felmérés eredményeinek értékelését.

A célom a szervezeti kultúra tekintetében fellelhető válaszadói különbségek feltérképezése volt, a különböző szempontok alapján alkotott csoportok esetében.

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

A teljes mintára vetítve a kívánatosnak tartott szervezeti kultúra értékeit, összehasonlítva a jelenleg létező értékrenddel, azt a megállapítást tehetjük, hogy az eredményen alapuló, és a támogatás orientált szervezeti kultúra jelenik meg elvárásként.



Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

1. ábra: A jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúra típusok átlagai

Dimenzióként megvizsgálva a jelenlegi, és kívánatos kultúradimenziók értékeit azt állapíthatjuk meg, hogy a hatalom kultúra dimenziói egyetlen kivételtől eltekintve alacsonyabb értékeket kaptak a kívánatos kultúra megítélése során. Egyedül a vezető mentor szerepének erősítése fogalmazódott meg pozitív előjelű igényként, míg a megkérdezettek az előrejutásban a szabályoknak való megfeleléssel szemben a szakmaiságot emelték ki, valamint a munkacsoportok közötti rivalizálás csökkentését jelölték meg kívánatos jövőbeni értéként. Nagy eltérést mutat továbbá a vezető szerepével általa meghozott döntésekkel kapcsolatosan a humánorientáció igénye, miszerint arra mutatkozik igény, hogy a vezetés, a döntései meghozatalánál vegye figyelembe annak alkalmazottakra gyakorolt következményeit. A szerepkultúra megítélése tekintetében azt láthatjuk, hogy a különböző dimenziók megítélése vegyes. A megkérdezettek a munkacsoportok közötti rivalizálással szemben a segítőkészséget, a feladat – kapcsolat orientáció tekintetében az utóbbit jelenítenék meg kívánatos jövőbeni értéként. Ezek mellett a vezető mentori-támogató szerepének erősítését,

illetve a motiváció tekintetében a büntetéssel szemben a megfelelő munkakapcsolatok társas, és szakmai szükségletének igénye fogalmazódik meg.

Az eredmény és a támogatás kultúrák dimenzióinak értékei kivétel nélkül pozitív irányú igényt fogalmaznak meg minden egyes dimenzió tekintetében. Az eredmény szervezeti kultúra értékei közül a legmagasabb eltérés a szervezet-egyen kapcsolatában a kapcsolat orientáció irányába mutat, valamint az egyének közötti kapcsolatok tekintetében a kölcsönös véleménynyilvánítás érdekei jelennek meg. Az előrejutás, a szervezeten belüli személyes fejlődés kibontakozásának alapértéke a szakmaiság kívánatos dimenzióját jeleníti meg.

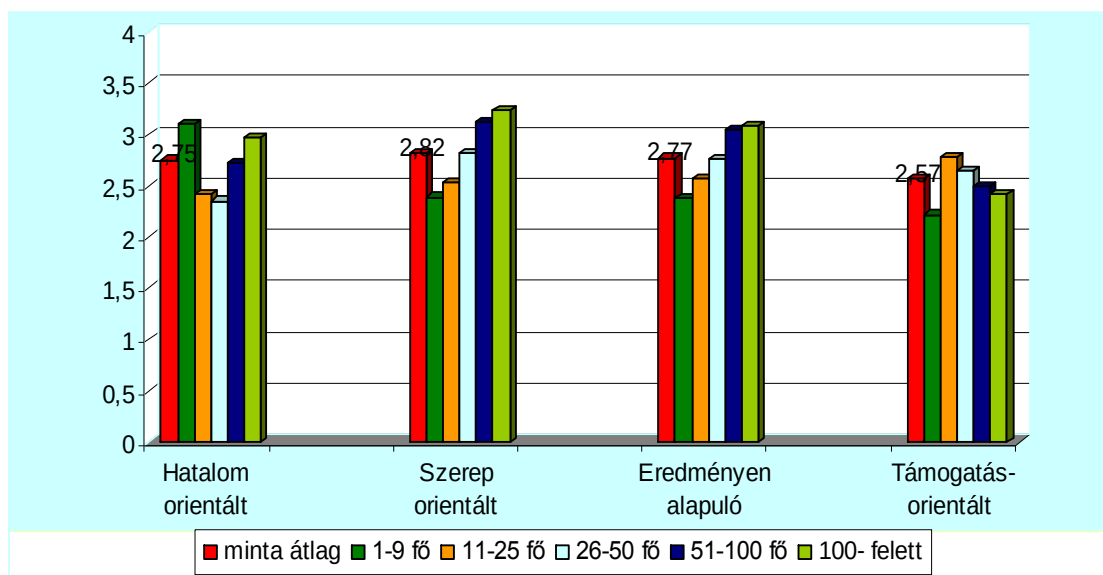
2. táblázat: A szervezeti kultúra jelenlegi és kívánatos értékeinek különbségei

	Hatalom	Szerep	Eredmény	Támogatás
Követelményeknek való megfelelés-együtműködés	-0,32	-0,02	0,33	0,63
Szabályoknak való megfelelés - szakmaiság	-0,89	0,3	0,61	0,78
Feladat - kapcsolat orientáció	-0,41	-0,49	0,6	0,83
Státusz, pozíció - csoport	-0,57	-0,1	0,52	0,53
Utasítás - konszenzus	-0,44	-0,06	0,27	0,56
Feladat - humán orientáció	-0,61	0,1	0,52	0,53
Behódolás - együtműködés	-0,39	-0,06	0,56	0,56
A vezető autokrata - mentor	0,18	0,28	0,57	0,5
hatalomorientált - kapcsolatorientált	-0,53	0,13	0,66	0,56
A munkamotiváció büntetés - eredményes munkakapcsolat	-0,56	0,36	0,56	0,6
A munkacsoportok viszonya rivalizálás - segítőkészség	-0,81	-0,5	0,52	0,82
Nézeteltérések megoldása felettes - munkatársak közötti	-0,41	-0,1	0,55	0,65
A szervezet zárt - nyitott környezetére	-0,47	0,02	0,21	0,55
A szabályok törvények - alakíthatók	-0,54	0,07	0,03	0,25
Az együtműködés alapja a hatalom - a jó csoportviszonyok	-0,56	0	0,39	0,64

Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

A támogatás kultúra dimenziók értékei között találjuk a legnagyobb eltéréseket a jelenlegi és kívánatos értékdimenziók között, ami véleményem szerint az adott kultúrára jellemző „humanisztikusabb” légkör eredményeként szabadabb a véleménynyilvánítást eredményez, ami a kívánatos értékek tekintetében is egy határozottabb állásfoglalásban jelentkezik. Az eredménykultúra értékeihez hasonlatos a legnagyobb eltérést mutató dimenziók eltérése, de megjelenik továbbá a másoktól való segítségkérés, az útmutatás, tanácsadás fokozottabb igénye is. Amennyiben az összehasonlításból kiemeljük abszolút értékben a legnagyobb jelenlegi és kívánatos értékek eltéréseit az összes kultúra típust figyelembe véve, azt láthatjuk, hogy a **Szabályoknak való megfelelés – szakmaiság** dimenzióban a személyes fejlődés kibontakoztatásának értéke, a **munkacsoportok viszonya rivalizálás – segítőkészség** dimenzióban, leginkább kollektivisták értékei mentén, a barátságos, figyelmes együttműködés szervezeti légkörének igénye jelentkezik. A szervezeti kultúrák értékeinek elmozdulása azt mutatja, hogy kívánatos értéknek a támogatás kultúra iránti fokozottabb igény jelenik meg, amit a hatalom kultúra értékeinek negatív irányba történő elmozdulása is alátámaszt.

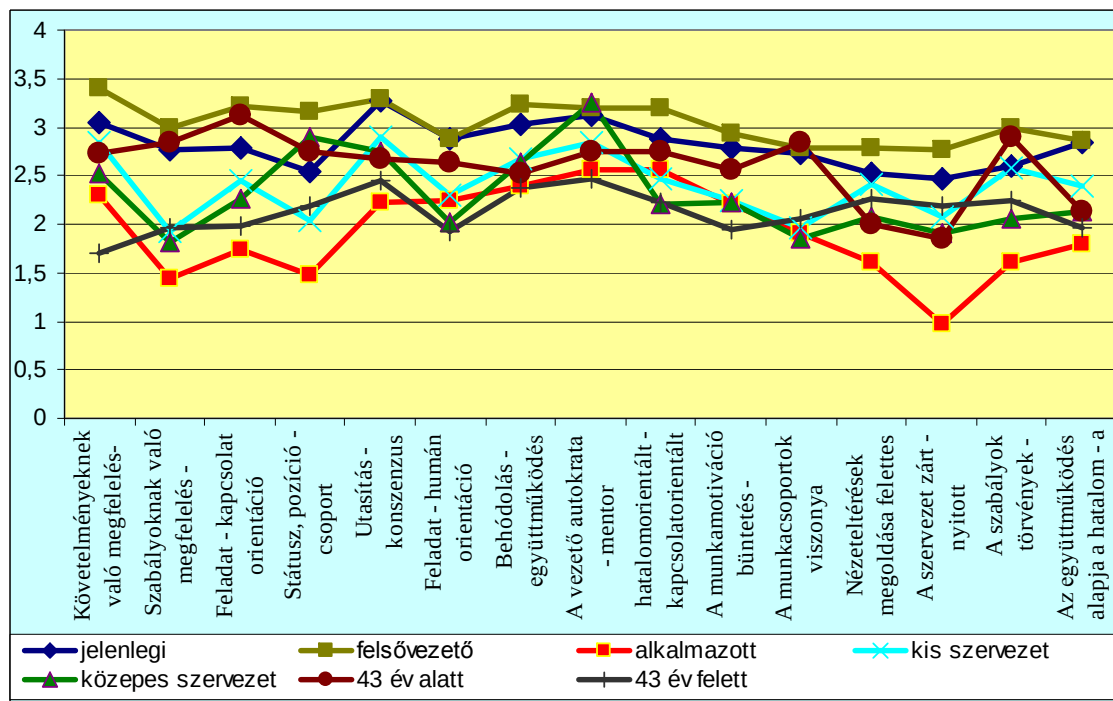


Saját forrás: Szignifikáns különbség ($p < 0,05$): One-Way Anova (egyszempontos varianciaanalízis alapján)
n=744

2. ábra: A jelenlegi szervezeti kultúra és a szervezetek méretének összefüggése

A vizsgált szervezetekben a szervezet méretéből adódóan jellemzően azzal a megállapítással élhetek, hogy a kis szervezetek jellemző kultúra típusa a hatalom a közép-vállalkozások jellemzően, szerep orientált illetve eredményen alapuló kultúrával

rendelkeznek. A kisebb szervezetek jellemzően egy központi személy irányítása mellett működnek, ami alárendelt, a „főnök” kívánságait maradéktalanul teljesítő szervezet alkalmazotti értékrendjét eredményezi. A szervezetek méretének növekedésével, már egy személy által nem tartható kézben minden, a feladatok delegálása a funkciókra bontott szerep kultúra értékrendjét hozza magával. Az alkalmazottak feletti személyes elsőszámú vezetői kontroll kisebb, ami az egyéni munkavégzés tekintetében a teljesítmény növelését, az ösztönzésben jelenítheti meg, ami az eredményorientált szervezeti kultúra értékrendjét erősíti.



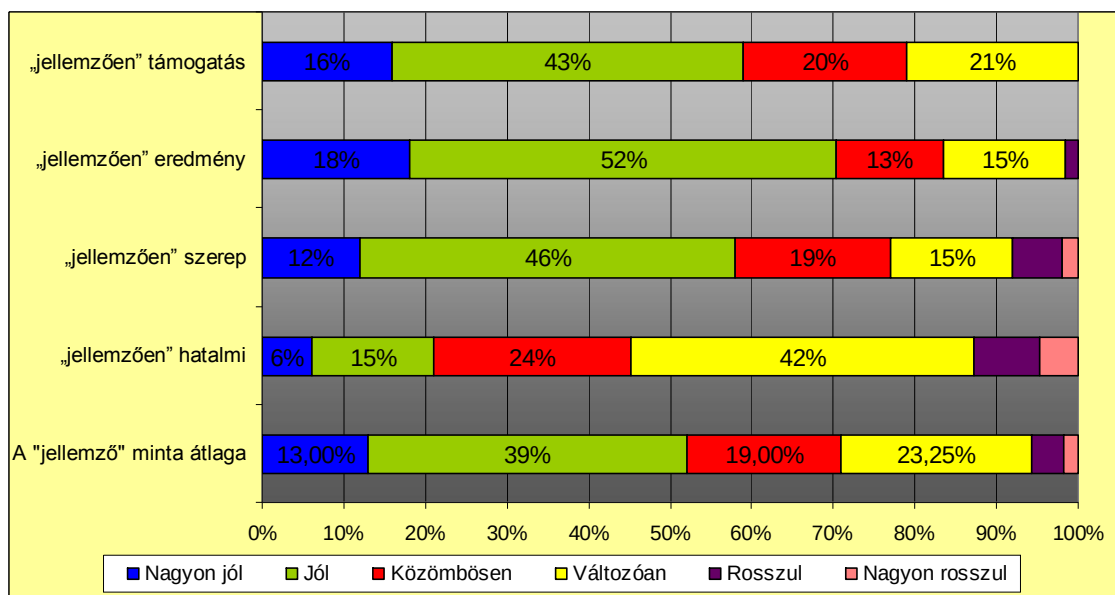
Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

3. ábra: A jelenlegi, és kívánatos hatalom kultúra megítélése különböző csoportonként.

A hatalom kultúra megítélésének tekintetében megállapíthatjuk, hogy a különböző megkérdezett csoportok meglehetősen eltérő értékek mentén értékelték a különböző dimenziókat. A jelenlegi értékrendtől több dimenzió esetében a jövőben magasabb kívánatos értékeket fogalmazott meg a felsővezetői csoport, illetve a 43 évnél fiatalabb válaszadói korcsoport. Ők a követelményeknek való megfelelés, a feladat, a státusz, pozíció dimenziók tekintetében határozottan, a jelenlegitől is jellemzőbb értékkel bíró hatalomkultúra kívánatos képét vetítik előre. Ezzel szemben az alkalmazottak a kultúra dimenzióiban a hatalom értékrend humanisztikusabb, a támogatói kultúra irányába való elmozdulást jelölték meg kívánatos szervezeti kultúraként. Egyértelműen az

együttműködés a szakmaiság, a csoport szerepének felértékelődése fogalmazódik meg kíváncsú értékként. A válaszadók kinyilvánított jövőbeni értékként a vezető mentori szerepének erősödése, a konszenzuson alapuló együttműködés, illetve a humánorientáció tekintetében a várak elmozdulást. A vezető és beosztott értékekhez hasonlóan szignifikáns eltéréseket mutattak a 43 évnél fiatalabb, és idősebb generáció válaszai is. Ugyan mind két csoport jellemzően a hatalomkultúra humanisztikusabb, a támogatás értékrend irányába történő elmozdulását fogalmazták meg kíváncsú értékként, de más-más súllyal. Az idősebb munkavállalói generáció kíváncsú értékei több dimenzió – együttműködés, szakmaiság, kapcsolatorientáció, segítőkészség – esetében is szignifikáns eltérést mutattak. A kor előrehaladtával, a nevezett dimenziók humanisztikusabb irányú elvárásainak igényével találkozhatunk.

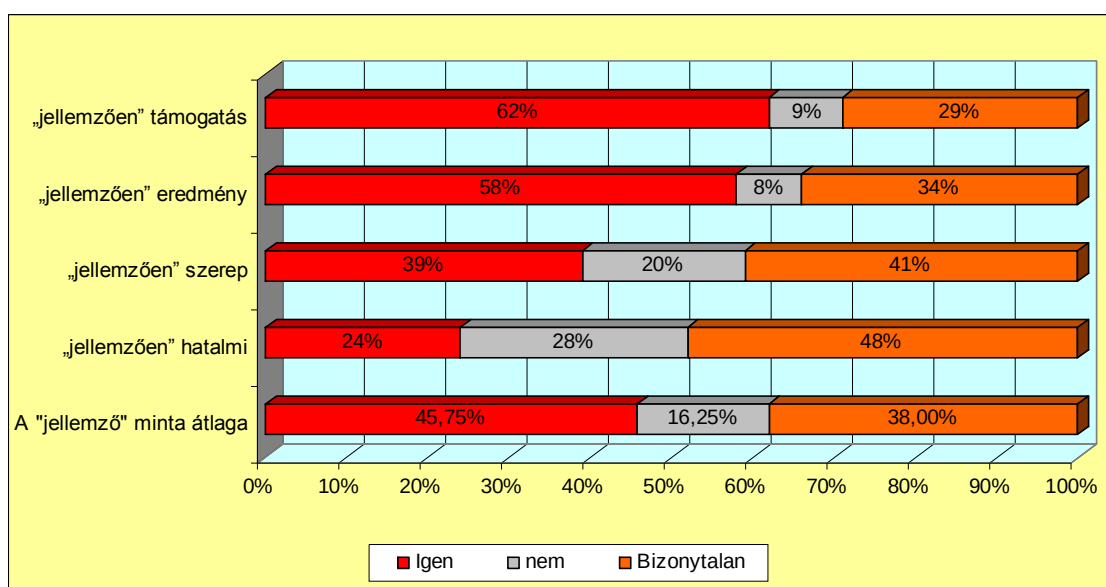


Forrás: Saját vizsgálatok „Jellemző” minta n=251, „jellemzően” hatalmi: n=41, „jellemzően” szerep: n=98, „jellemzően” eredmény: n=63, „jellemzően” támogatás: n=49

4. ábra: A munkahelyi közérzet, és a „jellemző” csoportok összehasonlítása.

Az adatokból azt láthatjuk, hogy a mindegyik kultúradimenzió csoportjaiból kiválasztott az adott értékekkel leginkább jellemezhető csoportok értékei eltérő mértékben viszonyulnak egymáshoz. Az eredmény csoport 70%-a a támogatás csoport 60%-a kifejezetten jól érzi magát munkahelyén, addig a jellemzően hatalmi csoport általános elégedettségi adatai elmaradnak a „jellemző” minta átlagától, az elégedettség mindössze 21%.

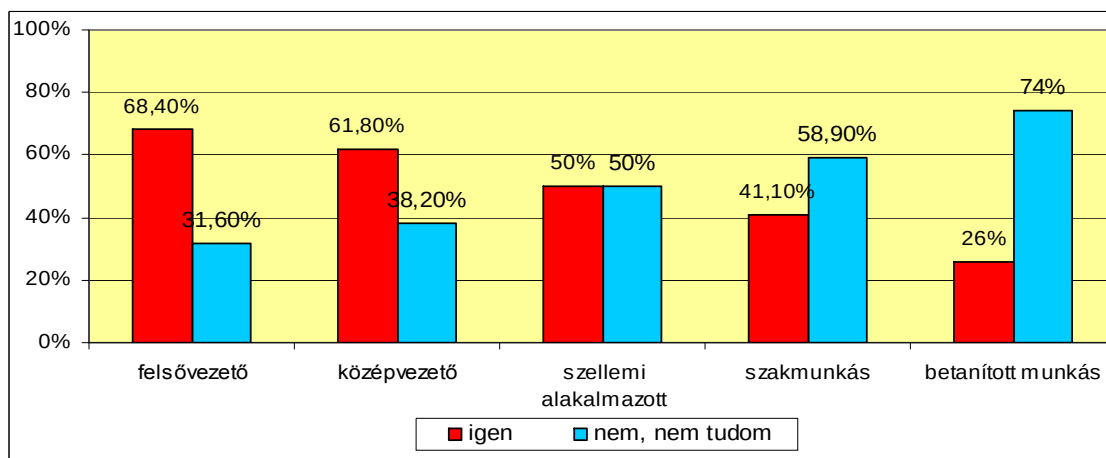
A szervezeti kultúra „jellemző” csoportjai esetében a munkahely választási alternatívák az újraválasztás tekintetében eltérően alakultak (5. számú ábra). Megállapíthatjuk, újra jelenlegi munkahelyüket választanák, a támogatás (62%) és az eredmény csoportok (58%) válaszadói, míg a jellemzően hatalmi csoport mindössze 24%-a hozna ugyanilyen döntést. Amennyiben a bizonytalan válaszokat puha nemként értékeljük, azt láthatjuk, hogy a hatalmi csoport mintegy kétharmada (76%) nem választaná újra munkahelyét.



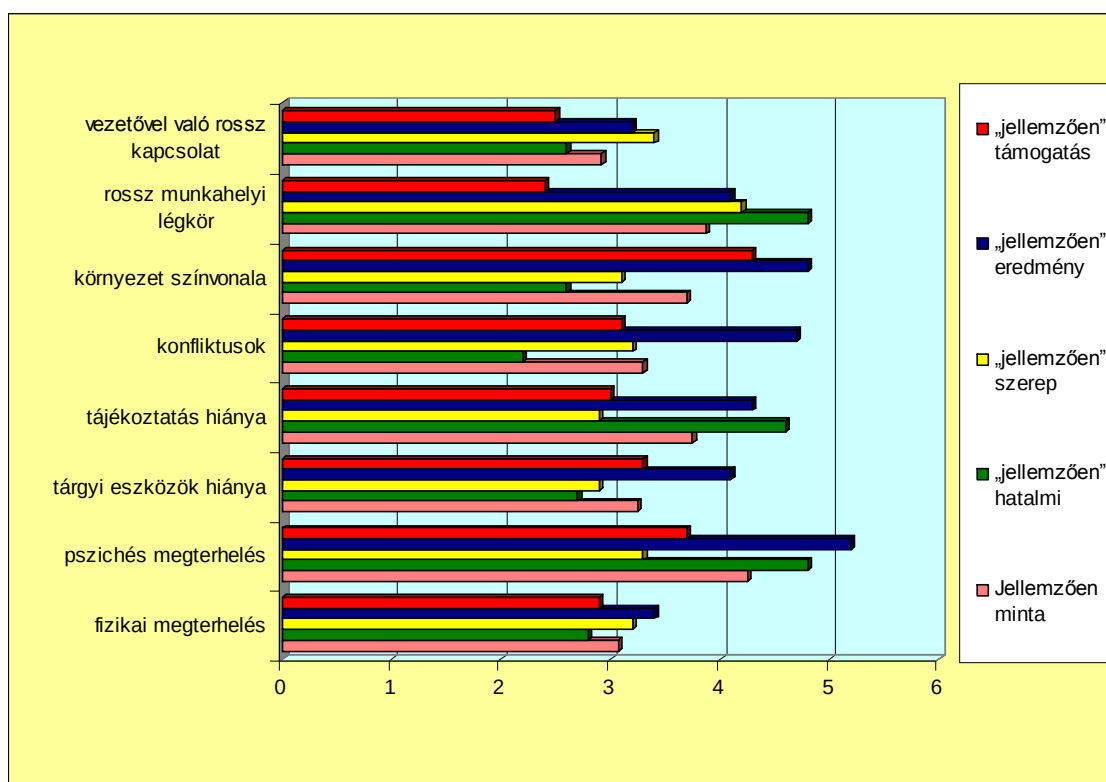
Forrás: Saját vizsgálatok „Jellemző” minta n=251, „jellemzően” hatalmi: n=41, „jellemzően” szerep: n=98, „jellemzően” eredmény: n=63, „jellemzően” támogatás: n=49

5. ábra: Munkahely újraválasztási preferenciák a „jellemző” csoportok tekintetében.

Az újraválasztás a megkérdezettek pozíciók alapján meghatározott csoportjai tekintetében is eltéréseket mutatnak. Míg a vezetők 68,4%-a igen, addig folyamatosan csökkenő tendenciát látva az iskolai végzettség tekintetében, a betanított alkalmazottak már csak mintegy 26%-a döntene hasonló képen. Magas a szakmunkások 58,9%-os eredménye az elutasítást, illetve a bizonytalan újraválasztás tekintetében is.



6. ábra: Munkahely újraválasztási preferenciák, és a beosztás kapcsolata



Forrás: Saját vizsgálatok „Jellemző” minta n=251, „jellemzően” hatalmi: n=41, „jellemzően” szerep: n=98, „jellemzően” eredmény: n=63, „jellemzően” támogatás: n=49

Szignifikáns különbség ($p < 0,05$): One-Way Anova (egyszempontos varianciaanalízis alapján)

7. ábra: A munkavégzés során előforduló problémák attitűdjei a „jellemző” csoportok tekintetében.

Eredményeim alapján megállapíthatom, hogy a rossz munkahelyi légkör az eredmény, a szerep, és a hatalmi csoportok válaszadói számára jelenthetnek problémát a

munkavégzés során, míg ez a támogatás csoport esetében nem merül fel. Összességében azt láthatjuk, hogy a lehetséges problémák átlagai az eredmény csoport esetében eredményezik a legmagasabb értékeket, ennek háttérében az állhat, hogy a jövedelem az egyéni befektetett energiához kapcsolódik, melynek optimális feltételeit a lehetséges problémák akadályozzák. A fokozott teljesítménykényszer eredményeként az egyén szenzitívebbé válik a teljesítményét esetlegesen hátráltató környezeti feltételeket illetően.

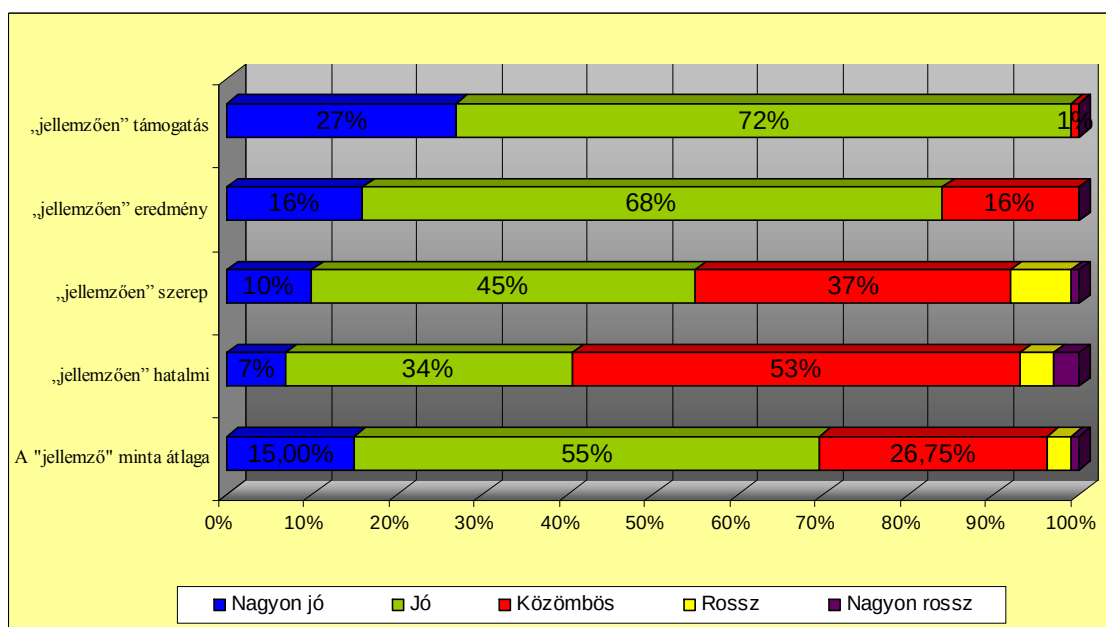
2. táblázat: Szervezeti méret szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel

Főkomponensek	Szervezet mérete			szignifikancia
	1-10 fő	11-50 fő	51-több fő	
Csoportharmonia	0,001536	0,42256	0,023364	0,0034626
Csoporton belüli konfliktusok	0,002638	0,083358	0,422286	0,0244638
Csoportok közötti konfliktusok	-0,014364	0,045561	0,096637	0,0011428
Csoporton belüli együttműködés	0,052781	0,622893	0,037783	0,043358
Plussz befektetés-túlóra	0,073225	0,511210	-0,073352	0,0363789
Bevonás-kölcsönös érdekek	-0,0263345	0,048869	-0,093356	0,0014225

Forrás: Saját vizsgálatok. Piros jelölés az átlag feletti, a kék az átlag alatti átlagokat jelöli

A 3. számú táblázat azt mutatja, hogy a 11-50 fős vállalkozások esetében tapasztalhatóak jellemzően a kollektivisták értékrend sajátosságai, illetve annak egyes dimenzióiban való eltérés az ettől kisebb, illetve nagyobb szervezetekkel összehasonlítva. A bevonás, a kölcsönös érdekek, mentén való működés, a csoportharmoniaira való törekvés, a 11-50 fős méretű szervezet sajátosságának tekinthető. A kölcsönösség kollektivisták értékrendje szignifikáns összefüggést mutat a szervezet méretével. Korábbi megállapításaimnak megfelelően a kisebb szervezetek értékrendje jellemzően hatalom orientált, ahol az erős vezetői kontroll melletti működés, a beosztottak függő helyzete nem a kollektivisták szemlélet kialakulásának kedvez. A nagyobb szervezetek esetében a munka differenciált volta, jellemzően már

csak részfolyamatok feletti kontroll eredményeként, újra az individualista szemlélet lesz a jellemzőbb.

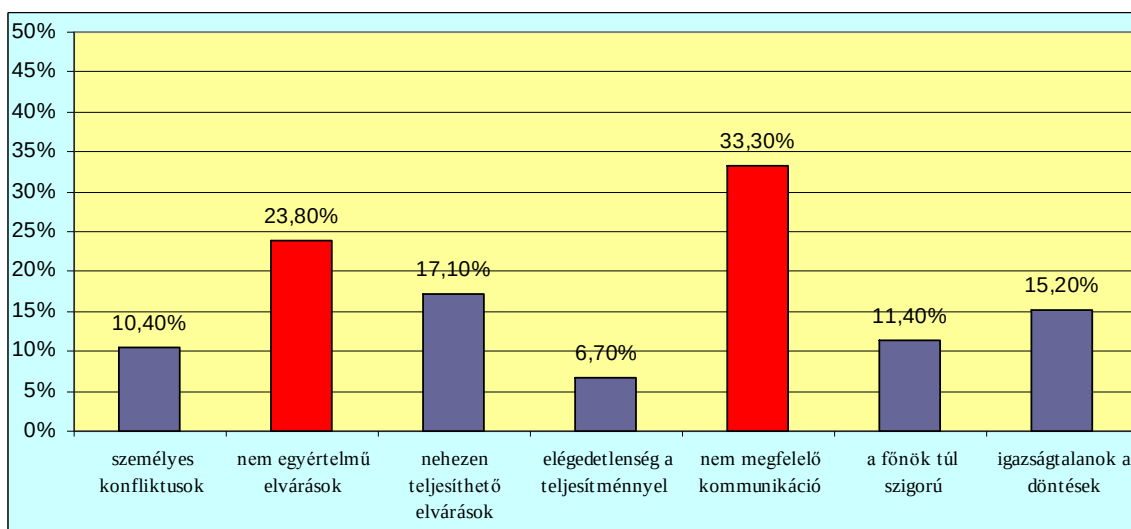


Forrás: Saját vizsgálatok „Jellemző” minta n=251, „jellemzően” hatalmi: n=41, „jellemzően” szerep: n=98, „jellemzően” eredmény: n=63, „jellemzően” támogatás: n=49

8. ábra: A vezetés-beosztottak közötti általános attitűd a „jellemző” csoportok esetében

Eredményeim alapján megállapíthatom, hogy jellemzően a támogatás csoport esetében a megkérdezettek vezetővel való kapcsolata csaknem kivétel nélkül jó, vagy nagyon jó, haladva a jellemzően hatalmi csoport felé egyre inkább nő a közömbös érték a vezetőkkel való kapcsolat tekintetében.

A nem megfelelő vezetés hátterében különböző okok tárhatóak fel. A vezetéssel kapcsolatos problémák esetében a megkérdezettek 33%-a a nem megfelelő kommunikációt fogalmazta meg, amelyek egyrészt a szervezet elképzeléseivel, jövőjével kapcsolatosak. A nem egyértelmű elvárások fogalmazódtak a megkérdezettek 23,8%-ának problémaként. Mind a két terület a vezető kommunikációs funkciójának tekintetében fogalmazott meg fejlesztendő területet. Jelen megállapításom egybe esik a tanszéken folyó más kutatások eredményeivel, melyek a vezetői munka feladatranszorában a kétirányú kommunikációt prioritásként előlték meg.



Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

9. ábra: A vezetéssel kapcsolatos elégedetlenség okai.

A jó főnök beosztott kapcsolat háttérében azt állapíthatjuk meg, hogy leginkább jó kapcsolatot feltételező értéként a problémák megbeszélése, illetve a humánus kapcsolat attitűdje fogalmazódik meg. Értékként a vezető mentor szerepe jelenti a jó kapcsolat feltételét. Amennyiben a problémaként megfogalmazott nem egyértelmű elvárások tekintetében hatékonyabb kommunikációs vezetői munkát fejt ki a menedzsment, úgy ez igényként találkozik a megkérdezettek világos elvárásokkal kapcsolatos igényével, ami a strukturáltság, kiszámíthatóság szükségletének igényéhez járul hozzá.

4. GYAKORLATI HASZNÁLHATÓSÁG, ALKALMAZHATÓSÁG

Az eredményeim tükrében a gyakorlati használhatóságra, munkahelyi alkalmazhatóságra tettem javaslatokat. A gyakorlatban is felhasználható, megfontolandó javaslatok nem szervezet specifikusak, megállapításaim inkább általános érvényűek, eredményeim következtetéseiből adódnak.

- A kívánatos szervezeti kultúrák diagnosztizálása esetében megállapíthattuk, hogy a hatalom kultúra minden szervezeti méret esetében alacsonyabb értékeket jelenít meg, csökkennie kellene a szervezetben a **bürokratikus vonások**nak. Ehhez kapcsolódik a kívánatos, jövőbeni vezetővel kapcsolatos azon elvárás, miszerint a vezető az ellenőrzése alatt állókat támogató legyen, nyisson az új ötletek elfogadására, legyen demokratikus. A **vezetői feladatok** delegálásának tekintetében a **humánorientáció** kapjon teret, azaz a vezető vegye figyelembe döntései meghozatalánál azok alkalmazottakra gyakorolt következményeit is. A vezető szemléletében az egyének fejlődés iránti igénye nagyobb teret kell, hogy kapjon.
- A szervezeti struktúrában elfoglalt magasabb pozíció jellemzően a teljesítményt középpontba állító, eredményen alapuló kívánatos értékrend iránti igénnyel függ össze, így olyan motivációs rendszer kialakítása kívánatos, különösen magasabb szervezeti pozíciót betöltők számára, melynek része a befektetett energiát méltányosan elismerő, teljesítményhez kapcsolódó ösztönző elem is. Az idősebb korosztály kívánatos „támogatás” orientált értékrendet helyezte előtérbe, ami azt jelentheti humán szempontból, hogy pl. a **motivációs-ösztönzési rendszer** része lehetne a szervezeti lojalitást elismerő méltányos kompenzációs elem. A fiatalabb megkérdezett munkavállalói kör az eredményen „alapuló” értékrendet jelölte meg, részükre a motivációs rendszer teljesítményre épülő ösztönzési elemet kellene, hogy tartalmazzon. Hasonló javaslatokat tehetek a szervezetben még csak kevesebb ideje dolgozók esetében is.
- Az új alkalmazottakkal szemben értékként az az elvárás fogalmazódik meg, hogy jó csapattag lévén eredményes munkatársi viszonyt alakítson ki másokkal, véleményem szerint a szervezetnek biztosítania kell a **„közös élmény”** kialakulásának lehetőségét, tréning, egyéb közös csapatépítő rendezvények formájában. Eredményeim alapján azt a pozitív összefüggést láttam a munkahelyi kapcsolatok és az általános elégedettség tekintetében, hogy minél

jobb a kapcsolatok annál jobb a munkahelyi közérzet, és általános elégedettség, és ezen kapcsolatok pozitív megélése összefüggést mutat a szervezet újraválasztása, az ahhoz való lojalitás tekintetében.

- **A kiválasztás, a foglalkoztatás** tekintetében körültekintőbben célszerű eljárni, eredményim szerint a jelenlegi munka, sok esetben nem, vagy csak részben felel meg a munkavállaló szakképzettségének, azaz a szervezetek humán erőforrás állományának képzettsége, és a szervezet által végzett feladatkörök között eltérés van. Ez az eltérés növelheti a megerősítést, a munka eredményezte sikerélmény elmaradását az alkalmazott részéről.
- Eredményeim alapján az elégedetlenség oka részben a bizonytalan vállalati jövőkép, így megoldandó problémát jelent a vezetés számára a biztos munkahely hosszú távú igényének, a biztonság iránti alapvető szükséglet kielégítése, mely véleményem szerint vezetői kommunikációs feladat. Úgy gondolom, hogy az informáltság mértéke egyenes összefüggésben áll a szervezethez való lojalitás mértékével. A **vezetői kommunikációs** tevékenység eredményesen hozzájárulhat a menedzsment deklarált értékrendjének közvetítésében, ezáltal a szervezet kívánatos viselkedést meghatározó kultúrájának alakításához.
- A szabályok betartását a szakmaiság kell hogy jellemezze, melyhez fel lehetne használni az alkalmazottak tudását ismereteit is véleményeik tekintetében lehetnek akár újraírhatóak, amennyiben már nem megfelelően szolgálják a célokat.

A **bevonásuk mértéke** egyrészt növelné az alkalmazottak szabályok betartásának felelősségét, másrészt támogatná az esetlegesen felmerülő jobb ötleteket, az együttgondolkodás okán, valamint a bevonás növeli az elköteleződést, és a felelősségvállalás mértékét is.

Véleményem szerint az alkalmazottak többet lennének hajlandók is, és képesek is megtenni a szervezet – a közös cél - érdekében, mint amennyit az jelenleg számukra biztosít.

5. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

A vizsgálatok egyik fő eredményének azt tartom, hogy a vizsgált **hazai mezőgazdasági szervezetek dolgozóinak megkérdezését követően gondolkodásmódjukból kiindulva** a válaszadók egyéni szubjektumainak, észleléseinek és meggyőződéseinek, értékítéletének azonosítása alapján megállapításokat tettem a mezőgazdasági szervezetek kultúrájával, és dolgozói attitűdjeivel kapcsolatosan. Az értekezésem új és újszerű eredményét az alábbiak szerint foglalom össze:

- A vizsgálatoknál először alkalmaztam mezőgazdasági szervezeteknél, a Harrison féle vizsgálati módszert, valamint kidolgoztam és sikeresen alkalmaztam egy új, - a dolgozói attitűdök, és a szervezeti kultúra kapcsolatát, vizsgáló – több szempontú kérdőívet.
- Az általam vizsgált mezőgazdasági szervezetek esetében, a szervezeti kultúra diagnosztizálására során megállapíthatjuk, hogy a jelenlegi szervezeti kultúra értékek eredményei eltérést mutatnak a vizsgált szervezetek méretének összefüggésében. A vizsgált szervezetekben a szervezet méretéből adódóan jellemzően azt találtam, hogy a kis szervezetek jellemző kultúra típusa a hatalom, a közép-vállalkozások jellemzően szerep orientált illetve eredményen alapuló kultúrával rendelkeznek.
- Eredményeim alapján megállapíthattam, hogy eltérések vannak a kor, és a kíváncsi értékrendek megítélésének összefüggésében. Az idősebb korosztály a kiszámítható „szerep” és a „támogatás” orientált értékrendet helyezte előtérbe, míg a fiatalabb megkérdezett munkavállalói kör az eredményen „alapuló” értékrendet jelölte meg. Azt állapíthattam meg, hogy a szervezetben eltöltött idővel párhuzamosan nő a támogatás kultúra iránti fokozottabb igény.
- Adataimból megállapítható, hogy a szervezeti struktúrában elfoglalt magasabb pozíció jellemzően a teljesítményt középpontba állító, eredményen alapuló kíváncsi értékrend iránti igénnyel függ össze.
- A kíváncsi szervezeti kultúrák diagnosztizálása esetében megállapíthatjuk, hogy a hatalom kultúra minden szervezeti méret esetében alacsonyabb értékeket jelenít meg, míg a szerep, és az eredményen alapuló kultúra esetében azt a megállapítást tehetjük, hogy a szervezet méretének növekedésével párhuzamosan nő a nevezett kultúrák átlagos pontértéke. Ezzel ellentétben a

szervezet méretének növekedésével fordítottan arányos a jelenlegi támogatás kultúra értékeinek átlaga.

Doktori disszertációm célja a szervezeti kultúra, és az azt befolyásoló tényezők vizsgálata volt mezőgazdasági vállalkozásokban.

Vizsgálataim igazolták, hogy a szervezeti kultúra sajátosságai, a vállalkozások számos területén megjelennek, a vezetők és beosztottak, attitűdjeinek kialakulásában, és változásában jelentős szereppel bírnak.

Eredményeim alapján megállapítható, hogy a szervezeti kultúra sajátosságai kevésbé ágazat specifikusak, jellemző sajátosságok inkább a szervezeti méret, az iskolázottság, szervezeti struktúrában elfoglalt pozíció tekintetében jelentkeztek.

A vizsgálatok eredményei alapján tett gyakorlati javaslataim, hozzájárulhatnak a szervezetek eredményességének, hatékonyságának növeléséhez.

6. PUBLIKÁCIÓK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN

TUDOMÁNYOS KÖNYV/TANKÖNYVRÉSZLET MAGYAR NYELVEN:

1. **Szilágyi B.: Szervezeti kultúra** In. Berde Cs. - Lácza M. szerk.: Menedzsment. Nyíregyházi Főiskola, Gazdasági és Társadalomtudományi Főiskolai Kar, Nyíregyháza, 2005., ISBN: 963-7336-35-4, 65-73 p.
2. **Szilágyi B.: Partneri igény-, elégedettségmérés** In Mustafa A.-Cseri J.-Fábián G.-Hajnal B.-Papp I.-Szabó E.-**Szilágyi B.**-Cseke I.- Daragó L.-Gálfi M.-Horváth B.-Tóth A.-Szigeti F.-Zagyi B.: Minőségi oktatás hatékony vezetéssel európai dimenzióban Nyíregyházi Főiskola, Krúdy Könyvkiadó és Nyomda Nyíregyháza 2006 ISBN-13:978-963-87319-5-1, 160-171p.
3. **Szilágyi B.: Szervezeti kultúra in. Berde Cs. szerk: Korszerű menedzsment ismeretek rendőri vezetők számára.** ISBN: 978-963-06-2271-4, Nyíregyháza, 2007. GPrint Iroda Nyomda, 29-37p.

TUDOMÁNYOS KÖNYV/TANKÖNYV SZERKESZTÉSE MAGYAR NYELVEN:

4. Mustafa A.-Cseri J.-Fábián G.-Hajnal B.-Papp I.-Szabó E.-**Szilágyi B.**-Cseke I.-Daragó L.-Gálfi M.-Horváth B.-Tóth A.-Szigeti F.-Zagyi B.: Minőségi oktatás hatékony vezetéssel európai dimenzióban **Felelős szerk: Szilágyi Barnabás** Nyíregyházi Főiskola, Krúdy Könyvkiadó és Nyomda Nyíregyháza 2006. ISBN-13:978-963-87319-5-1

INTÉZETI KIADVÁNYRÉSZLET MAGYAR NYELVEN:

5. **Szilágyi B.: Kompetencia-kutatás** In: Inventarium ISSN1787-7113 Nyíregyházi Főiskola, Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, Nyíregyháza 2002. 82-91p.
6. **Szilágyi B.: A szervezeti kultúra fejlesztése érdekében végzett dolgozói elégedettség vizsgálata és következtetései.** In: Inventarium ISSN 1787-7113 Nyíregyházi Főiskola, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar 2005 Nyíregyháza 232-242 p.
7. **Szilágyi B.: A szervezeti teljesítmény, a szervezeti kultúra és az egyéni attitűdök összefüggése** In: Inventarium ISSN 1787-7113 Nyíregyházi Főiskola, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar 2008 Nyíregyháza 341-355 p.

8. Szilágyi B.: *A szervezeti kultúra sajátosságai és hatása a szervezet működésére*

A tudásteremtő fakultás eredményei ISBN 978-963-9909-06-9 7113 Nyíregyházi Főiskola, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar 2008. 477-483 p.

INTÉZETI KIADVÁNYRÉSZLET IDEGEN NYELVEN:

9. Szilágyi B.: *The study of the elements of the different organizational cultures in hungary. Polan-Hungary-World tudományos kiadvány.* Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. 2009 (Megjelenés alatt)

MAGYAR NYELVŰ TUDOMÁNYOS FOLYÓIRAT IDEGEN NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓVAL:

10. Szilágyi B.: *A szervezeti kultúra fejlesztése érdekében végzett dolgozói elégedettség vizsgálat és következtetései* Debrecen In Acta Agraria Debreceniensis, 2006. ISSN 1587-1282, 106-109p.

11. Szilágyi B.: *A szervezeti kultúra és az egyéni attitűdök összefüggése, különös tekintettel az individualizmus-kollektívizmus kérdésére.* In Acta Agraria Debreceniensis, 2008/29 ISSN 1587-1282, 165-17 p.

12. Szilágyi B.: *Az individualizmus-kollektívizmus sajátosságai a társadalmi kultúra, a szervezeti kultúra és az egyéni attitűdök tekintetében* Acta Beregszasensis Tudományos Évkönyv (II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola) 2008. ISBN 978-966-7966-62-1, 7-15 p.

13. Szilágyi B.: *Vezetői kompetencia* In: Acta Inter Urbes ISSN 1586-7994 Berzsenyi Dániel Főiskola, Szombathely 2000. 223-246 p.

MAGYARORSZÁGON IDEGEN NYELVEN TELJES TERJEDELEMBEN MEGJELENT ELŐADÁS

14. Szilágyi B.: *The organisational culture and its human political aspects*
The prospect of cross-border cooperation-Labour market on the frontier of the European Union Nemzetközi Konferencia Nyíregyháza, 2008. ISBN 978-963-7336-87-4, 73-86p.

15. Szilágyi B.: *Differenciált elemzés a szervezeti kultúra elemeiről az agrárbiznisz szervezetekben* Tudományos Nemzetközi Konferencia Debrecen 2008. ISBN 978-963-9822-08-5, 518-523 p.

16. Szilágyi B.: *The international effects and the domestic customary order in the operation of organisations* Gazdasági és Kulturális Szakmai Együttműködés az

V. Korridor nyomvonalán” Nemzetközi Konferencia Nyíregyháza, 2008
(Megjelenés alatt).

MAGYAR NYELVEN MEGJELENT ELŐADÁS, IDEGEN NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓ NÉLKÜL

17. Dienesné K.E.-Szilágyi B.: Dolgozói elégedettség vizsgálata a szervezeti kultúra fejlesztése érdekében XXXI. Óvári Tudományos Nap 2006. 141-142.p.

18. Szilágyi B.: A szervezeti kultúra és a dolgozói attitűd összefüggései XI. Nemzetközi Tudományos Napok. Gyöngyös 2008. 83-90. p.

Kumulatív Publikációs Értékszám (KPÉ) összesen: 2.575

KPÉ számítás:

1. 0.15	8. 0.05	15. 0.15
2. 0.15	9. 0.1	16. 0.15
3. 0.15	10. 0.2	17. 0.025
4. 0.5	11. 0.2	18. 0.05
5. 0.05	12. 0.2	
6. 0.05	13. 0.2	
7. 0.05	14. 0.15	